

"De tempos em tempos aparece um livro que faz você questionar a maneira como as coisas são. Este é tal livro."

STEPHEN COVEY, AUTOR DE OS 7 HÁBITOS DAS PESSOAS ALTAMENTE EFICAZES

DEEPAK MALHOTRA
HARVARD BUSINESS SCHOOL

EU MEXI NO SEU QUEIJO

Para aqueles que se recusam a viver
como ratos no labirinto alheio


Best Seller



O CAMINHO IMBATÍVEL PARA
O SUCESSO PESSOAL E PROFISSIONAL

EU MEXI NO SEU QUEIJO

*Para aqueles que se recusam a viver
como ratos no labirinto alheio*

Deepak Malhotra

Tradução
Patrícia Arnaud



CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

Malhotra, Deepak, 1975-
M216e Eu mexi no seu queijo [recurso eletrônico] / Deepak Malhotra ; tradução Patrícia Arnaud. - Rio de Janeiro : Best Seller, 2012.

Tradução de: I moved your cheese : for those who refuse to live as mice in someone else's maze
Formato: ePub
Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions
Modo de acesso: World Wide Web
ISBN 978-85-7684-653-6 (recurso eletrônico)

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Mudança (Psicologia). 4. Livros eletrônicos. I. Título.

12-5819.

CDD: 650.1
CDU: 65.011.4

Texto revisado segundo o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Título original norte-americano
I MOVED YOUR CHEESE
Copyright © 2011 by Deepak Malhotra
Copyright da tradução © 2012 by Editora Best Seller Ltda.

Capa: Igor Campos
Editoração eletrônica da versão impressa: Ilustrarte Design e Produção Editorial

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução,
no todo ou em parte, sem autorização prévia por escrito da editora,
sejam quais forem os meios empregados.

Direitos exclusivos de publicação em língua portuguesa para o Brasil
adquiridos pela
Editora Best Seller Ltda.
Rua Argentina, 171, parte, São Cristóvão
Rio de Janeiro, RJ – 20921-380
que se reserva a propriedade literária desta tradução

Produzido no Brasil

ISBN 978-85-7684-653-6

Seja um leitor preferencial Record.
Cadastre-se e receba informações sobre nossos lançamentos e nossas promoções.

Atendimento e venda direta ao leitor
mdireto@record.com.br ou (21) 2585-2002

*Para Aria e Jai...
eis aqui o que mais quero que saibam.*

SUMÁRIO

Prefácio

EU MEXI NO SEU QUEIJO

O bom livro

Max

Zed

Por quê

Mesmo o “impossível”

Para cima

Big

Para fora

Quem mexeu no meu queijo?

Eu mexi no seu queijo

Paredes

O labirinto no rato

Um rato como nenhum outro

Alguns ratos são Big

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Questões individuais para reflexão

Questões para discussão em grupos e clubes do livro

Questões para discussão na sua empresa (ou em equipe)

Uma nota aos educadores

Uma nota aos gerentes e executivos

Perguntas para o autor

Agradecimentos

PREFÁCIO

Quando um livro já vendeu mais de 20 milhões de exemplares, o devido respeito pela opinião de seus leitores cria a obrigação de explicar por que alguém procuraria desafiar sua mensagem central. Espero fazer isso, de modo breve, nestas páginas de abertura. No entanto, a verdadeira resposta reside na fábula em si.

Este livro foi escrito e é para ser lido como uma entidade independente. Entretanto, não é de surpreender que tenham me perguntado se ele foi criado como uma refutação ao *Quem mexeu no meu queijo?* ou como uma extensão deste. Colocando de outro modo: será que estou dizendo que a mensagem do *Quem mexeu no meu queijo?* pode estar incorreta ou apenas incompleta? Ambas as respostas estão corretas.

Para aqueles que têm dificuldades em lidar com grandes (ou mesmo pequenas) mudanças na vida, o *Quem mexeu no meu queijo?* é uma leitura obrigatória. O livro é um lembrete útil de que precisamos aceitar o fato de que as mudanças acontecem, que elas podem estar fora de nosso controle e que precisamos encontrar forças para prosseguir e nos adaptar. Tal mensagem não é incorreta nem insignificante. Mas *está* incompleta. Mesmo quando a adaptação parece ser a única opção viável, devemos fazer mais do que apenas aceitarmos cegamente a mudança e nos adaptarmos a ela de forma ávida. Devemos procurar entender por que a mudança nos foi imposta, como podemos exercer um controle maior sobre nossas vidas no futuro, se os objetivos que estamos buscando são os corretos e o que seria necessário para escapar dos tipos de labirinto nos quais estamos sempre sujeitos aos desígnios dos outros. Em outras palavras, a adaptação eficaz não é suficiente para se ter sucesso ou felicidade.

Depois, há os caminhos em que a mensagem de *Quem mexeu no meu queijo?* pode ser não apenas incompleta, mas também perigosa. Talvez devêssemos pensar duas vezes antes de dizermos aos outros que sejam prudentes e que abracem

imediatamente suas limitações. Talvez não devêssemos sugerir a potenciais inovadores, solucionadores de problemas, empreendedores e líderes que, em vez de desperdiçar tempo pensando em por que as coisas são do jeito que são, eles deveriam simplesmente aceitar o mundo tal como ele se apresenta. Talvez devêssemos parar de dizer às pessoas que elas são apenas ratos que perseguem queijo no labirinto dos outros. Sei que essas não são as mensagens originalmente promovidas por *Quem mexeu no meu queijo?*, mas, para muitos leitores, elas são fortemente transmitidas.

Eu mexi no seu queijo tem como objetivo ajudar os leitores a questionarem suas suposições em relação a quais são as limitações que eles realmente enfrentam, e encorajá-los a adotar as medidas necessárias para mudar não apenas seus comportamentos, mas também as circunstâncias em que estão envolvidos. Diante de ideias tradicionais, normas sociais fortes, escassez de recursos e grandes expectativas por parte dos outros, alguns indivíduos podem subestimar a capacidade de controlar o próprio destino, de reformular seu meio ambiente e de superar os limites a que estão sujeitos. O sucesso em certas áreas, tais como desenvolvimento de carreira, inovação, empreendedorismo, criatividade, resolução de problemas e crescimento profissional, além de crescimento pessoal, geralmente depende justamente da capacidade do indivíduo de desafiar suposições, de reformular o meio ambiente e de jogar a partir de um conjunto diferente de regras... Aquelas criadas por ele.

Assim como *Quem mexeu no meu queijo?*, este livro conta a história de ratos que vivem em um labirinto. Neste caso, os personagens principais são três ratos originais e ousados: Max, Zed e Big. À medida que observamos os desdobramentos e cruzamentos de suas vidas, descobrimos que, em vez de apenas reagirmos à mudança e perseguirmos o queijo, cada um de nós tem a capacidade de escapar do labirinto ou mesmo de reconfigurá-lo ao nosso gosto. Podemos criar as novas circunstâncias e realidades que quisermos, mas primeiro devemos descartar a noção muitas vezes arraigada de que não somos coisa alguma além de ratos no labirinto alheio. Conforme Zed explica: “Veja, Max, o problema não é o rato estar no labirinto, mas o labirinto estar no rato.”

Este livro é destinado às pessoas e organizações que se sentem presas nas armadilhas das circunstâncias; às pessoas que trabalham duro e que talvez até tenham encontrado sucesso em suas vidas pessoal e profissional, mas que lutam para encontrar o significado ou a realização no que fazem; àqueles que jogam (talvez até

muito bem) um jogo que não escolheram; àqueles cuja visão de sucesso não se baseia apenas na mudança do velho jeito de fazer as coisas, mas na repaginação das mesmas; e àqueles que buscam inspiração à medida que consideram o que podem e devem fazer pelo resto de suas vidas. (E, mesmo que não tenha certeza de que essas descrições tenham a ver com você, apenas leia o livro. Ele é curto!)

Max, Zed e Big estão comigo há bastante tempo. E, ainda assim, cada vez que revisito suas aventuras, sinto-me inspirado mais uma vez. Espero que você se sinta da mesma forma. E, mais do que qualquer outra coisa, espero que a leitura deste livro faça com que você sorria e se pergunte por que exatamente está sorrindo.

**EU MEXI NO
SEU QUEIJO**

O BOM LIVRO

Eles chamaram aquilo de revolução. A lição, ou seja, o ensinamento, havia se espalhado por todo o labirinto. Não sobrou quase nenhum rato que não soubesse o que continha o bom livro.

O ensinamento era bastante abrangente. E, ainda mais importante, não contava muito com a capacidade de raciocínio de cada um. E qualquer rato é capaz de dizer que esse atributo é a marca registrada de todas as grandes verdades. Por isso é que ele foi aceito talvez como a maior das verdades e, certamente, como a mais importante. E foi tudo tão simples.

O livro deixou claro: mudanças acontecem. Você pode ficar lá sentado e se lamentar ou pode mudar com o tempo. Não tenha medo de mudar. Aceite as mudanças. O que acontece no labirinto está além do seu controle. O que você *pode* controlar é a sua reação.

Agora, só pelo fato de cada rato ter entendido esse ensinamento não significa que todos os ratos fossem capazes de colocá-lo em prática. Alguns foram bem-sucedidos. Eles aprenderam que a mudança é inevitável e incontrolável. Aceitaram que não podiam controlar o funcionamento do labirinto, chamaram isso de destino e se comprometeram a se adaptar.

Muitos outros tiveram êxito em um menor grau. Eles ainda experimentavam momentos de medo, imobilidade, depressão e desespero, mas estes momentos eram menos frequentes do que no passado. Esses ratos melhoraram, de forma considerável, seus destinos no labirinto.

Com certeza, também havia ratos que raramente pensavam sobre o que o bom livro havia ensinado a eles. Concordavam com ele no início, mas não tinham o tempo ou a energia para mudar suas atitudes. Afinal de contas, é difícil romper hábitos. Eles trabalhavam as ideias do livro mais tarde, talvez na próxima semana ou no próximo ano.

No geral, a vida no labirinto agora estava bem diferente. No passado, quando o queijo se movia de uma posição para outra, todos os ratos entravam em desespero. Eles não entendiam o que acontecia e praguejavam. Ficavam sentados esperando, no canto, o queijo do passado e rezavam por seu retorno. Eles ficavam agitados e perdiam a paciência. Ficavam irritados e faziam com que a vida, que já era difícil, ficasse ainda pior.

Agora, ao lerem o bom livro, os ratos passaram a reagir de forma diferente. O desaparecimento do queijo ainda era traumático, e ainda era impossível entender por que o queijo tinha se movimentado. Porém, agora os ratos começavam a sair em busca de novos depósitos de queijo. Aqueles que tinham adotado plenamente a filosofia do bom livro foram os primeiros a dar início à busca do novo queijo.

Aqueles que lutavam contra a filosofia e achavam difícil romper com os velhos hábitos apresentaram maior lentidão para agir. Entretanto, eles também entenderam que tinham de mudar de acordo com a mudança dos tempos. Eles, da mesma maneira, finalmente foram procurar mais queijo.

Ao aprenderem a mudar de acordo com a mudança dos tempos, os ratos conseguiram encontrar mais queijo. Eles o encontraram de modo mais rápido do que no passado. O bom livro estava certo! Eles tinham queijo... mais queijo, e mais rápido do que antes. Nada é melhor do que isso quando você é um rato.

E, assim, os ratos não questionavam mais por que o queijo se movimentava. Todo mundo concordava que tais questionamentos não tinham respostas. Eles não tentavam elaborar planos para tentar impedir o queijo de se mover. Somente um tolo pensaria que o destino pode ser controlado. Acima de tudo, eles nunca mais fizeram a pergunta despropositada: “Quem mexeu no meu queijo?”

A vida era mais simples agora. Tudo se resumia a uma equação muito simples:

$$\begin{array}{c} \textit{Você quer queijo} \\ + \\ \textit{O queijo não está mais aqui} \\ = \textit{Vá a outro lugar para buscar o queijo.} \end{array}$$

Afinal, para um rato em um labirinto, queijo é tudo o que realmente importa.

Mas então...

Bem... então, surgiu Max.

E Max era completamente diferente.

MAX

Quando Max era mais jovem, perguntou uma vez a seus pais por que havia um labirinto. Os pais não entenderam a pergunta. Quando insistiu, eles lhe disseram que algumas questões não tinham respostas e que o labirinto simplesmente *existia*. Quando ele perguntou por que o labirinto era projetado da maneira que era e por que tinha tantos caminhos inúteis, eles lhe disseram que não perdesse tempo pensando no porquê. E que, em vez disso, ele deveria se concentrar em aprender como andar pelo labirinto. “Você não obtém o queijo perguntando o porquê”, eles disseram; “você chega a ele correndo pelo labirinto o mais rápido que puder. O labirinto”, eles explicaram, “era algo que foi *condicionado*. Você trabalha com o que lhe é dado, com o que você tem. É muita arrogância um rato pensar que pode agir de outra forma”, eles o preveniram.

Max não tinha sido abençoado com a virtude da obediência cega. Em vez disso, ele continuava a incomodar seus pais, amigos, professores e qualquer um que cometesse o erro de discutir esse tipo de assunto com ele. Quanto mais ele questionava, mais descobria o quão pouco os outros ratos entendiam. Eles *sabiam* muito, mas *entendiam* muito pouco.

Um dia, Max se deparou com o bom livro e este o enfureceu. Ele não conseguia entender como esse tipo de livro poderia ser tão lido e tão cegamente aceito. Ao lerem o bom livro, todos os outros ratos resolviam aceitar as mudanças sem questionar, porque mudar, conforme ensinado ali, era inevitável e incontrolável.

Mas Max era diferente. E, ao ler o livro, se decidiu exatamente pelo oposto.

Ele estava determinado a descobrir quem tinha mexido no queijo. Estava determinado a descobrir por que haviam movido o queijo. Estava determinado a descobrir por que o labirinto era do jeito que era. E estava determinado a mudar o que ele não gostava no labirinto. E foi assim que ele começou.

E muito tempo se passou.

ZED

Zed era um rato que não dava muita importância para queijo. Ele comia queijo porque tal alimento contribuía para o sustento de seu corpo. E ele se preocupava em sustentar seu corpo principalmente porque era necessário para sustentar sua mente.

Zed tinha reputação de ser inteligente, apesar de apenas uns poucos ratos terem conversado com ele com mais profundidade. Ele era um rato popular, mas normalmente só falava sobre assuntos importantes quando outra pessoa iniciava a conversa. Zed adorava companhia, mas parecia apreciar igualmente os momentos de solidão.

Zed tinha uma personalidade magnética. Ele tinha certa expressão no olhar e um meio sorriso que hipnotizavam o público. É o que eles eram: um público, pois os ratos que o visitavam iam até lá para estarem na companhia dele, para ouvi-lo falar e para rejuvenescerem. Ninguém sabia explicar exatamente por que ele tinha tal efeito sobre eles.

O que eles sabiam, e o que todos os outros ratos vieram a saber, era que Zed era um rato como nenhum outro. Ele não se importava com queijo, não se preocupava em aprender como andar no labirinto e não se sentia obrigado a seguir as rotinas e os costumes dos outros ratos. Ainda assim, ficava claro que Zed adorava a sua vida — a vida de um rato — mais do que qualquer outro rato que eles já haviam conhecido.

Como resultado, aqueles que conheciam Zed ou que tinham ouvido falar sobre ele veneravam-no ao mesmo tempo em que o temiam. Eles o veneravam porque sua simples presença, sua maneira de ser, inspirava-os a serem grandiosos, e o temiam porque Zed era a prova viva de que alguém que parecia desafiar cada uma de suas crenças sobre o que era importante podia ainda ser feliz e, de fato, ser mais feliz do que qualquer outro rato no labirinto.

Um dia, ao verem Zed sentado quieto em um canto do labirinto, um pequeno grupo de ratos se reuniu. Quando Zed levantou seus olhos, percebeu que eles

estavam ávidos por falar com ele. Zed havia se acostumado com essas discussões informais não planejadas. Estava acostumado ao modo como elas se iniciavam, ao modo como progrediam e ao modo como tendiam a terminar. Ele não esperava nenhuma surpresa.

Talvez por isso sejam chamadas de surpresas.

POR QUÊ

Um dos ratos mais jovens no grupo falou primeiro.

— Zed — começou o jovem rato —, meus amigos e eu estávamos discutindo o bom livro. Estávamos conversando sobre como poderíamos aprender a aceitar as mudanças e deixar de fazer especulações inúteis sobre “por que” as mudanças acontecem. Sabe, dizem que a mudança é inevitável e que não pode ser controlada... Bem, você com certeza leu o bom livro. Seja como for, meu amigo aqui mencionou que você não se importa muito com o livro e que não acredita realmente no que está escrito nele. O que é... Bem, devo dizer que eu acho que você está errado. Quero dizer... Claro, quero ouvir por que você pensa assim. Todo mundo diz que você é um grande pensador e que é muito sábio. Mas... eu sei que você está errado. Como é possível você rejeitar o grande ensinamento da nossa era, de todas as eras? Eu estava querendo... bem, nós estávamos querendo ouvir o que você tem a dizer sobre isso. Não é verdade, é? Você discorda da ideia de que a mudança seja inevitável?

Zed sorriu.

— Não discordo. O bom livro está certo. A mudança é inevitável.

O jovem rato ficou visivelmente aliviado e sentiu que devia agradecer a Zed. Estava prestes a expressar sua gratidão, quando Zed falou novamente.

— Não discordo — repetiu Zed —, mas acho que isso não é importante. É irrelevante.

O jovem rato ficou atordado. Teria sido melhor se Zed tivesse discordado completamente dele. Pior do que ter de ouvir que a sua maneira de pensar é falha é ter de ouvir que a sua maneira de pensar é inútil.

— Como você pode dizer isso! — exclamou o jovem rato.

— Bem — respondeu Zed —, deixe-me começar fazendo uma pergunta. Você me diz que a mudança é inevitável. O que é tão importante em relação a esse seu ensinamento?

— Ele nos diz como viver. Ele explica o que é importante. Explica o que podemos controlar e o que não podemos, e, portanto, nos ajuda a manter o foco. Ele nos diz como fazer o melhor uso de nosso tempo. — O jovem rato começava a ganhar confiança. — Ele nos ensina a ser eficientes, nos ajuda a nos tornarmos mais eficazes. Ele faz tudo isso e talvez mais.

— Muito bem — disse Zed. — Trata-se de uma lista impressionante.

O jovem rato pareceu satisfeito.

— Você poderia satisfazer a minha curiosidade só mais uma vez? — perguntou Zed.

— Sim, claro — respondeu o jovem rato.

— Você diz que o ensinamento explica o que é importante — começou Zed. — Diga-me: o que você aprendeu a considerar importante? Foi ensinado a focar em quê? De que tipo de objetivo o bom livro sugere que você perca tempo correndo atrás? O que você consegue alcançar com eficiência? *Por qual padrão* sua eficácia é medida?

O jovem rato olhou para ele. Ele pensou em responder cada uma das questões, uma por vez. Ele estava se preparando para fazer isso e, então, se deu conta de algo. Havia uma resposta. Uma mesma resposta para todas as perguntas que Zed havia feito. E o jovem rato calou-se, chocado com o que tinha percebido.

A essa altura, mais ratos haviam aparecido. Todos os olhares caíam sobre o jovem rato. Eles estavam esperando que ele respondesse. Estavam ficando inquietos.

— Queijo — respondeu o jovem rato. — A resposta para todas as perguntas é queijo. Foi isso que eu aprendi ser importante. Todos nós fomos ensinados a focar nisso. É atrás dele que corremos atrás. Tudo o que podemos controlar é a rapidez com que corremos em busca do queijo. Os melhores dentre nós são aqueles que são eficientes na procura por queijo. O padrão por meio do qual medimos o sucesso, nossa eficácia é apenas este: quanto queijo temos? — E, então, ele acrescentou uma palavra final, mas não foi em resposta a nada que Zed havia perguntado. A palavra final foi em resposta à percepção que o havia deixado espantado.

— Por quê — declarou o jovem rato solenemente. Era uma resposta, uma conclusão, e não uma pergunta.

Zed sorriu compassivamente.

A essa altura, a multidão estava muito agitada, se sentindo traída pelo jovem rato.

— Qual é o significado disso tudo? — gritou um rato idoso. — Qual é o objetivo dessa discussão? Quem é você para decidir o que é relevante? Ora, você concordou que a mudança é inevitável, que ela é incontrolável e...

— Não concordei com isso — interrompeu Zed. — Não concordei que a mudança é incontrolável.

— Se você discorda, então é um idiota — precipitou-se o rato idoso.

— Talvez.

O rato idoso continuou de modo ruidoso. — E o que pode ser mais importante do que isso? O que pode ser mais relevante para um rato? Você não deseja que busquemos o que pode nos fazer feliz?

Zed continuou a olhar para o jovem rato. Ele havia se deslocado para mais perto de Zed, longe da multidão. Zed olhou para ele de modo gentil e falou em resposta ao rato idoso, porém ainda olhando para o jovem rato.

— O que eu desejo não é que vocês busquem a felicidade, e sim que vocês realmente a encontrem. É possível buscar a felicidade se a busca propriamente dita não os faz feliz?

O jovem rato respondeu de maneira tristonha:

— Não. Não no labirinto. No labirinto, há apenas a busca, que não tem fim. Independentemente de quanto queijo acumule, você continua correndo. Você não encontra a felicidade aqui. Apenas encontra mais queijo.

A multidão estava em desespero. O rato idoso partiu para a ofensiva.

— Belas palavras. Porém, elas não valem muito. Um rato deve aceitar o labirinto do jeito que ele é. Tudo que um rato tem de pensar é qual a melhor forma de andar nesse labirinto. E, quando o queijo se desloca, a única coisa que o rato precisa considerar é como encontrá-lo novamente. Que outra opção poderíamos levar em conta?

Zed olhou para o rato idoso e sorriu. Em seguida, respondeu:

— Ora, existem coisas muito mais interessantes e importantes para considerar — respondeu Zed, naturalmente. — Você alguma vez pensou sobre *por que* a mudança é inevitável? Você alguma vez se perguntou *por que* o labirinto é do jeito que é, qual a finalidade dele? Você alguma vez pensou em questionar *por que* os ratos passam a vida inteira à procura de queijo? Você alguma vez se perguntou, após constatar sua ausência, *quem mexeu no meu queijo*?

A última pergunta foi um golpe na multidão. Todos os ratos, inquietos e de uma só vez, retrucaram e gritaram:

— Isso é perda de tempo!

— Por que fazer essas perguntas?

— Isso é um absurdo!

— Ridículo!

— Infantil!

— Impraticável!

— Ninguém pode saber *quem* mexeu no queijo!

— Não existe resposta para *isso*!

A multidão se acalmou e houve um breve silêncio.

E, então, quebrando o silêncio do momento, uma voz que veio de trás da multidão foi ouvida. A voz era poderosa, confiante e calma, quase indiferente. Porém, as palavras foram ditas com ponderação.

— Eu sei quem mexeu no queijo — disse a voz. — E sei por que mexeram nele.

MESMO O “IMPOSSÍVEL”

A multidão ficou horrorizada. Eles se viraram para ver quem tinha falado aquelas palavras impossíveis e se alguém iria reivindicar tal declaração. Ao fazer isso, viram Max. Ninguém o tinha visto por quase um ano. Ele estava exultante.

Max estava olhando para além da multidão e através dela. Seu olhar estava fixo em Zed. Não parecia notar a multidão.

— Eu sei quem mexeu no queijo — repetiu Max. — E vou falar a respeito disso. — Ele estava falando apenas com Zed.

A multidão estava em silêncio. Eles teriam desconsiderado rapidamente o desabafo como o desvario de um lunático, mas Max tinha um olhar que desmistificava esse conceito. Cada um dos ratos, individualmente, sabia que ele falava sério. Como grupo, eles não estavam dispostos a considerar essa possibilidade, não sabiam nem queriam pensar. Cada um deles estava à espera de alguém que pensasse, alguém na multidão que decidisse como eles deveriam reagir. Finalmente, o rato idoso riu com escárnio.

— Que absurdo! Não temos tempo para histórias da carochinha. Estávamos tendo uma discussão séria aqui. Muito grosseiro de sua parte nos interromper dessa forma, você não acha? Bem, não vai nos seduzir com suas observações tolas. Venham, amigos. Essa discussão não vai nos levar a lugar algum, e está ficando tarde. Eu, por exemplo, tenho coisas melhores para fazer.

O rato idoso tinha falado com uma elo-quência admirável, especialmente considerando o quanto ele estava inseguro em relação às próprias palavras, e os outros ratos estavam agradecidos pelo esforço dele. Aos poucos, a multidão se dispersou. Os ratos não sabiam ao certo se deviam partir, mas aquelas dúvidas desapareceriam com o tempo. Em uma semana, o episódio como um todo seria esquecido. Exceto, talvez, pelo jovem rato.

Apenas Zed permaneceu após a multidão ter se dispersado. Ele não tinha se

mexido nem um pouco. Max aproximou-se dele.

— Eu gostaria de falar com você — disse.

— Tenho certeza de que vou querer ouvir o que você tem a dizer — respondeu Zed.

— Tem sido um ano e tanto — continuou Max. — Muita coisa tem acontecido, tenho visto de tudo. Tenho aprendido e feito muito. Zed, você é o primeiro rato que encontro e que tenho certeza de que vai entender o que eu tenho a dizer, e o que significa. Você vai ouvir?

— Sim.

Max andou em direção a Zed e sentou-se ao lado dele, notando que este parecia ser bem jovem. Ele tinha ouvido falar de Zed e tinha esperado encontrar alguém muito mais velho.

— Vou começar do início da minha jornada. Por favor, acredite que tudo o que estou para lhe contar é verdadeiro... mesmo o impossível.

— Eu sei — disse Zed.

Max começou a contar sua história.

PARA CIMA

— Há um ano, fiz uma promessa para mim mesmo. Era uma decisão, a mais difícil que eu já tinha tomado: eu descobriria por que o labirinto era projetado do jeito que era; por que o queijo se movimentava; e quem mexia no queijo. Na época, eu não tinha motivo para acreditar que seria capaz de descobrir essas coisas, apenas sabia que precisava passar a vida tentando.

“Durante semanas, passei algum tempo conversando com outros ratos, especialmente os idosos. Perguntei a cada um se eles sabiam as respostas para as minhas perguntas. Nenhum deles sabia. E nenhum deles entendia por que eu estava perguntando. Para eles, a curiosidade é uma característica natural em um rato jovem, mas isso não significa que os ratos tenham capacidade de satisfazer suas curiosidades. O que eles me disseram foi o seguinte: ‘Nem todas as perguntas que começam com *por que* têm respostas, e, mesmo que tivessem, os ratos não precisariam sabê-las. Os ratos não precisam questionar, mas aceitar.’ Mas, veja, Zed, eu não podia.

“Finalmente, cheguei à mesma conclusão a que todos os outros ratos jovens haviam chegado. Concluí que um rato no labirinto nunca poderia entender *por quê*. Mas, ao contrário de outros ratos, eu não adotei a atitude lógica seguinte, que seria parar de pensar no porquê.

“Em vez disso, ao perceber que existia tanta coisa que um rato no labirinto podia saber e entender... eu resolvi *sair* do labirinto.

“Em princípio, a ideia parecia sem sentido. O que significava exatamente *sair* do labirinto? Existia essa possibilidade? Mas, por mais que eu tentasse chegar a uma decisão diferente, minha paixão me atraiu para essa conclusão. E, assim, eu comecei a explorar como isso poderia acontecer.

“Eu já sabia que havia bordas no labirinto... paredes para além das quais não havia passagem. Tentei descobrir caminhos para romper essas paredes, mas foi impossível.

Tentei cavar buracos no chão, imaginando se haveria um mundo abaixo do solo. Mais uma vez, eu falhei.

“Concluí que a única saída... era ‘para cima’.

“Agora, a maioria dos ratos nunca se preocupa em olhar em qualquer outra direção que não seja reto, esquerda, direita e para baixo — e até mesmo para baixo é uma direção que só interessa quando queremos encontrar as últimas migalhas de queijo após a refeição. É claro que, quando crianças, frequentemente alongávamos nossos pescoços para cima e olhávamos curiosamente em direção à fonte de luz. Mas logo descobríamos que essa atitude não levava a lugar algum, então parávamos de nos preocupar em fazer aquilo.

“Decidi que poderia valer a pena dar uma outra olhada. E, como era de esperar, não havia nada para ver. As paredes pareciam se estender para cima indefinidamente, mas não desisti. Olhei para cima, a partir de cada local no labirinto. Fiz isso por vários dias. Então, fui surpreendido. Descobri algo.

“Observei que, se ficasse em uma passagem e medisse o comprimento da sombra da parede e, em seguida, ficasse em uma passagem paralela e medisse a sombra dessa parede a partir da mesma direção, as sombras teriam comprimentos ligeiramente diferentes. O que isso significava, certamente, era que a fonte de luz estava na direção da primeira parede e que as paredes não eram altas infinitamente. Não há nada espantoso em relação a isso. Porém, após refletir sobre o problema por vários dias, descobri que eu poderia computar os ângulos por onde a luz entrava em cada passagem ao medir os comprimentos das sombras, a distância entre as paredes das duas passagens e a distância entre uma dessas paredes em relação à outra parede paralela que não tinha sombra. Isso não seria fácil, porque existem apenas alguns lugares no labirinto onde se pode achar três paredes que sejam paralelas entre si, e onde a disposição seja tal que uma das paredes não produza sombra em um ou outro lado. Mas depois, ao buscar tal ponto, ao fazer algumas suposições adicionais razoáveis e ao calcular os ângulos, consegui determinar a altura das paredes.

“Fiz os cálculos e descobri a altura. Seriam necessários cerca de quatro ratos de pé, um em cima do outro, até alcançar o topo. Recrutei outros ratos, mas logo percebi que eles não eram fortes o suficiente para suportar um peso maior do que um único rato sobre eles. Isso era um problema.

“Nessa ocasião, comecei a acumular queijo, tanto quanto eu podia encontrar.

Comecei a empilhar tudo, mas isso não funcionou, porque a pilha não era resistente o suficiente para aguentar o meu peso. Cada vez que eu tentava subir no topo dela, eu me via em seu meio, coberto de queijo.

“Eu até tentei escalar as paredes usando as minhas garras. Falhei novamente.

“Mas então, exatamente quando eu estava ficando sem ideias, tive um encontro. Foi um encontro com um rato como nenhum outro que eu já havia conhecido, que desafiou todas as lógicas, que talvez fosse o único capaz de solucionar meu problema...

“Era um rato chamado Big.”

BIG

Não era seu nome verdadeiro, mas todo mundo o chamava de Big. A razão era bastante óbvia: ele era grande. Era, sem sombra de dúvidas, o rato mais corpulento do labirinto. Ele não tinha predisposição genética para ser tão grande quanto alguns ratos eram, mas era o mais forte onde morava. Não se tratava nem mesmo de uma disputa. Ele era mais forte do que qualquer outro rato poderia ter imaginado ser, e ele era grande porque queria ser assim e porque trabalhou para isso.

É raro ver um rato se exercitando. Praticamente não se ouve falar nisso no labirinto. Não há razão para isso, pois a obtenção de queijo quase nunca é um teste de força. De qualquer modo, Big não comia muito. Enquanto um rato normalmente come todo e qualquer queijo que consiga encontrar, Big comia apenas o suficiente para manter seu crescimento. Frequentemente, sobrava queijo no chão após terminar suas refeições. Isso era estranho para os outros ratos. Para eles, uma refeição terminava somente quando não havia mais queijo para comer.

Diferentemente dos outros, Big nem mesmo saía em busca de comida. Ele nunca precisou fazer isso. Se fosse comer e descobrisse que o queijo tinha sido removido do lugar, ele não se incomodava. Seu exercício diário envolvia correr bastante pelo labirinto, de modo que, invariavelmente, se deparava com novas pilhas de queijo a cada tanto de horas. Nas raras ocasiões em que ele não encontrava nenhum queijo, simplesmente deixava de comer. Os amigos perguntavam a ele: “Por que você não vai procurar por queijo hoje?”

Ele respondia com sinceridade: “Esse não é o jogo que estou jogando.”

Eles iam sem ele.

Então, para que trabalhar duro para desenvolver músculos? Por que perder tanto tempo se exercitando? Por que se incomodar? Qual era o *propósito*? Big tinha ouvido essas perguntas sua vida inteira.

Normalmente, ele não dava respostas. Quando o fazia, simplesmente declarava:

“Eu sou o propósito.”

Ninguém se preocupava em perguntar o que ele queria dizer.

Big estava contente. Ele tinha descoberto o que o fazia feliz e fazia exatamente aquilo. Ele não se importava se os outros entendiam ou não. Não se importava se os outros não achassem felicidade alguma na busca dele. Fazia isso tudo para si. Para outros ratos, seria diferente. E aquilo, para Big, era completamente lógico.

Big não notava que estava em um labirinto, isso era irrelevante para ele. Tal fato não o impunha restrições. Tinha muitos amigos e tempo de sobra para passar com eles. Mais importante ainda, seu ambiente o provia com amplas oportunidades para perseguir sua paixão, para encontrar a paz e a felicidade. Por isso, ele não se dava o trabalho de refletir sobre o labirinto.

Até que...

Bem, um dia Big percebeu que alguma coisa tinha mudado em sua vida. E ele se viu, pela primeira vez, refletindo sobre o labirinto, observando a existência do mesmo. Mas vamos dar continuidade a essa história mais tarde. Algum tempo antes de isso acontecer, Big encontrou Max.

E é onde paramos, com Max narrando a história dele.

PARA FORA

Max continuou sua narrativa:

— Big veio a mim um dia e disse que tinha ouvido que eu estava tentando fazer algo louco. Ele sorriu quando disse a palavra *louco*, como se para enfatizar sua indiferença em relação ao termo. Eu não conhecia Big e nem nunca tinha ouvido falar dele, mas a figura dele era espantosa. Eu nunca tinha visto um rato tão forte, tão aperfeiçoado. Quando ele me disse que o nome dele era Big, eu tive de sorrir.

“Big me falou que tinha ouvido alguns ratos falando sobre ‘esse cara, o Max’, que estava atrás de uma meta impossível. Ele ficou interessado quando ouviu um dos ratos dizer que eu devia deixar de ser criança e sair em busca de algum queijo. Quando um outro rato acrescentou, de modo grosseiro, que eu vivia em meu próprio mundinho, jogando com minhas próprias regras, e que eu estava dando um mau exemplo para os ratos mais jovens, Big decidiu que ele precisava vir me ver.

“Big não estava interessado no porquê de eu querer escalar a parede e não me perguntou se eu achava que isso era possível. Em vez disso, ele me perguntou quanto eu estimava que fosse a altura da parede.

“Eu disse a ele que era tão alta quanto quatro ratos empilhados.

“Após um momento, ele declarou: ‘Eu acho que posso te ajudar.’

“Perguntei a ele como. Pensei sobre o que ele poderia responder, mas a ideia me pareceu absurda, o que não impediu Big de propô-la.

“Eu posso jogar você lá para cima. O que acha?’, sugeriu Big.

“Tão inviável quanto pareceu, eu sabia que Big falava sério.

“Apenas duas palavras vieram à mente. ‘Muito obrigado’, respondi com profunda gratidão.

“‘Vamos começar então’, sugeriu Big com um sorriso.

“Big se posicionou de modo a ficar de pé sobre suas pernas traseiras, com suas costas para a parede. Pediu que eu corresse na direção dele tão rápido quanto

possível e, então, desse um pulo para cima quando chegasse até ele. Fiz o que foi pedido. Corri tão rápido quanto pude e, em seguida, pulei. No momento em que ganhei altura, senti Big segurar minhas pernas traseiras e, com uma sustentação poderosa, me impulsionar para cima. Antes que eu percebesse, meus olhos estavam nivelados com o topo da parede e, exatamente quando eu estava começando a cair de volta, estendi a mão em direção à parede e a agarrei. Fiquei de pé e, cuidadosamente, me equilibrei na parede estreita.

“Lá estava eu... Um rato que não estava mais no labirinto. Um rato que, naquele momento, podia ver mais longe do que qualquer rato já tinha sonhado um dia. Um rato que estava prestes a responder a pergunta que inúmeros ratos tinham feito antes dele, mas que, no final, haviam desistido de saber por conta da impossibilidade de resposta: Quem mexeu no meu queijo?

“E eu não ia parar por aí.”

QUEM MEXEU NO MEU QUEIJO?

Max continuou sua história.

— Há outros “seres” lá fora. Eles são como ratos, mas maiores. Eles são mais espertos que a maioria dos ratos, mas não tão espertos quanto alguns deles. Eles são chamados de *pessoas*. Algumas dessas pessoas criaram o labirinto, que existe para o prazer e o lucro delas, ou seja, para seus propósitos.

“O nosso mundo, aquele que nos foi *dado*, não é nada disso. Ele não representa uma dádiva fora do labirinto. Ele é projetado. Seu design atende às necessidades e aos interesses daqueles que estão no controle. Essas pessoas são aquelas que dão forma ao nosso labirinto. Elas criam nossas regras e fornecem recompensas e punições; podem fazer isso porque nós amamos queijo mais do que qualquer coisa. Podem fazer isso porque somos ratos em um labirinto. E, para um rato em um labirinto, tudo o que importa é queijo.

“Desde a minha primeira expedição fora do labirinto, e com as muitas desde então, tenho aprendido muito. Passei muitos meses aprendendo a linguagem das pessoas. Eu as ouvia e lia o que elas escreviam. Descobri que nosso labirinto era um dentre muitos. Existem outros ratos e outros seres. Embora todos os seres sejam diferentes, eles também são similares em alguns aspectos.

“Nós precisamos de certa quantidade de queijo para nos sustentar, mas eu aprendi que nossa busca não é estimulada por um desejo de ter mais queijo. De fato, *ter* mais queijo não nos faz mais felizes — *obter* mais queijo é o que nos importa. Quando conseguimos certa quantidade, nos acostumamos, e é por isso que queremos mais.

“A vida no labirinto nos condiciona, de modo que nenhuma quantidade de queijo nunca venha a satisfazer um rato. Felicidade e paz é o que passamos a vida inteira buscando quando corremos pelo labirinto. Porém, quando alcançamos nosso destino, não as encontramos. Encontramos apenas mais queijo. Repetidamente, o

queijo não consegue cumprir sua promessa. E, ainda assim, recusamo-nos a questionar nossas crenças em relação ao queijo ou em relação ao que realmente nos traria a felicidade. Em vez disso, aceleramos e saímos atrás de mais queijo. E a busca continua.

“Hoje mais cedo, Zed, você perguntou à multidão que estava reunida: *É possível buscar a felicidade se a busca propriamente dita não os faz feliz?*”

“Quantos ratos têm a coragem de responder a essa pergunta? Quantos serão capazes de aceitar o que a resposta sugere que devemos fazer? Você está pedindo aos ratos que façam coisas que eles nunca aprenderam, que questionem e *pensem*, mas eles escolhem aceitar as coisas tal como são determinadas. Você está pedindo a eles que procurem *a si mesmos*, mas eles estão ocupados procurando queijo. Você está pedindo a eles que cuidem de suas *vidas*, mas eles estão ocupados correndo pelo labirinto.

“Você, Zed, está pedindo a eles para *serem*. Mas eles aprenderam apenas a *fazer*.

“No entanto, nós ratos não estamos sozinhos nisso. Todos os seres são assim, até mesmo as pessoas, que também têm seus labirintos. Elas também têm seu queijo, mas não usam esses nomes. Elas descobriram algo sobre os ratos, mas não percebem que suas vidas são similares. Elas, da mesma forma, aceitam o labirinto como inescapável e veem as paredes como intransponíveis. Elas, igualmente, recusam-se a tomar atitudes e também não conseguem fazer as perguntas mais importantes.

“Descobri que não é irrelevante ou impertinente perguntar ‘Quem mexeu no meu queijo?’. É importante saber isso, porque pode ser controlado. Na verdade, isso é controlado, mas os ratos em um labirinto não controlam isso. Para os ratos que aceitam seus labirintos como inescapáveis, como uma prisão, não há decisões a não ser a de reagir aos desígnios de outros. Mas para aqueles que se recusam a aceitar o labirinto como algo condicionado e que desafiarão seu design, existe uma outra possibilidade: decidir agir.

“E assim eu tenho agido. Foi-me dito que não havia resposta para a pergunta ‘*por quê?*’. Foi-me dito que não havia escolha a não ser aceitar a mudança. Foi-me dito que buscasse somente queijo. Foi-me dito que a busca pelo queijo era algo condicionado. Foi-me dito que meu lugar era no labirinto, e que o labirinto era inescapável.

“Bem, eu provei o contrário. E não é só isso... há mais uma coisa que fiz. Fui

ensinado que, se alguém perguntasse ‘Quem mexeu no meu queijo?’ em voz alta, de forma frustrada ou confusa, então eu deveria dizer para aquele rato que não importava quem havia mexido, mas sim o fato de o queijo ter desaparecido.

“Bem, eu agora tenho uma resposta diferente para aquela pergunta. A próxima vez que um rato fizer essa pergunta em voz alta, vou *respondê-la*.

“Mas a resposta não é o que você imagina, Zed, porque as coisas são diferentes agora... eu as modifiquei. Minha resposta ao rato será esta: *eu mexi no seu queijo*.”

EU MEXI NO SEU QUEIJO

— Depois que aprendi a linguagem das pessoas, passei muito do meu tempo estudando-as. Também li o que elas escreviam sobre o labirinto. Aprendi como elas o projetaram e com que finalidade, e também por que elas mexiam no queijo e como elas decidiam onde colocá-lo. Muitas das questões que eu tinha feito desde a infância foram respondidas. Descobri por que existem tantos caminhos inúteis no labirinto e por que existem tantas maneiras diferentes para se chegar ao mesmo lugar.

“Aprendi tudo isso e entendi por que as coisas funcionam da maneira como funcionam no labirinto. Porém, isso não *justifica* nada. De fato, não havia qualquer justiça nisso. As pessoas que haviam projetado o labirinto o tinham feito para o próprio benefício e para cumprir os próprios objetivos. Mas elas não vivem no labirinto. Nós vivemos. Passei a entender o *porquê*, mas eu estava relutante em aceitar.

“Então, resolvi fazer algo em relação a isso.

“Descobrir como fazê-lo levou apenas umas poucas semanas. Cada noite, os administradores que projetaram o nosso labirinto deixavam instruções para seus assistentes. De manhã, os assistentes liam tais instruções e faziam as mudanças apropriadas ao labirinto. Eles, em seguida, estudavam os ratos a tarde toda e anotavam suas observações em um diário de bordo. Ao anoitecer, os administradores liam os dados fornecidos por seus assistentes e decidiam sobre as instruções para o dia seguinte. O mesmo ciclo se repetia todos os dias. Era tudo muito mundano.

“Foi quando intervim.

“Comecei a mudar o que os administradores descreviam em suas instruções e, depois, o que os assistentes anotavam no diário de bordo. Desse modo, eu era capaz de influenciar nas mudanças que eram feitas no labirinto. Comecei devagar. No início, fiz apenas pequenas mudanças, como mudar uma parede de cada vez,

normalmente em uma passagem afastada dentro do labirinto. Por fim, fiquei mais ousado. Reprojetei o labirinto quase que completamente. Agora ele é mais eficiente, e seu design, mais inspirador. Agora há mais queijo, apesar de nem sempre ser mais fácil encontrá-lo.

“Por que fazer isso? Qual era o meu propósito? Ajudar os ratos a verem o labirinto da forma que ele é. Dar a eles mais tempo para avaliarem os caminhos que estão seguindo. Encorajá-los a pensar. Motivá-los a descobrir do que realmente depende a felicidade deles. Encorajá-los a descobrir os próprios objetivos.

“Mas você vê a ironia? Por mais que eu tente ajudar outros ratos, o resultado ainda é um labirinto que está baseado em minhas preferências e que serve ao meu propósito, *e não aos deles*. Os ratos no labirinto não são mais livres hoje do que eram antes! O novo labirinto é melhor do que o antigo, mas os ratos ainda estão sujeitos às regras de outros.

“Mas não precisa ser assim.

“Se apenas um rato decidisse, por conta própria, que não iria mais buscar o queijo cegamente, ele estaria livre. Eu não teria controle sobre ele. Minhas regras seriam irrelevantes.

“Se apenas um rato decidisse, como eu decidi meses atrás, deixar o labirinto, ele estaria livre.

“Se apenas um rato proclamasse, como você fez mais cedo hoje, que há coisas mais importantes e interessantes a serem analisadas do que queijo, ele estaria livre.

“Diga tudo isso a um rato no labirinto. Como você supõe que ele responderá? Se ele acredita que ninguém pode alcançar a grandeza, então agradecerá a você por mostrar que isso é possível. Entretanto, há também os ratos que *têm a esperança* de que a grandeza não seja alcançável, pois isso só ajuda a justificar seus caminhos inquestionáveis. Diga a tais ratos que a grandeza é possível, e eles odiarão você por isso.

“Acredito que a sede de inspiração é maior do que a fome de queijo. Mas, mesmo que eu esteja errado, não posso permitir um labirinto que ensine aos ratos que eles são pequenos e insignificantes. Não posso permitir um labirinto que ensine aos ratos que existe nobreza ou sabedoria na fraqueza e no sofrimento. Não posso permitir um labirinto que faça da busca por queijo uma sentença. Não posso permitir um labirinto que diga a um jovem rato que ele não pode saber nem alcançar nada. Eu fui

um rato jovem em um labirinto assim. E não permitirei isso.

“E *essa* é a minha busca.

“Você é o primeiro rato com quem eu compartilho isso, porque sei que vai entender. E a razão pela qual sei disso é simples... Mexi no queijo de toda espécie de rato no labirinto. E influenciei-os. Ao mexer no queijo deles, mudei como eles pensavam, o que sentiam, para qual direção se deslocavam e no que acreditavam.

“Mexi no *seu* queijo também, Zed. Muitas vezes. E você simplesmente não se importou.”

PAREDES

Max terminara sua narrativa. A expressão em seu rosto sugeria que ele estava contente. Não queria nada de Zed. Não estava pedindo aprovação, não procurava uma reação específica.

— Obrigado por compartilhar sua história comigo — disse Zed. — Sua jornada é verdadeiramente extraordinária. Você é um rato como nenhum outro.

Já estava escuro agora.

— Vamos conversar mais amanhã — sugeriu Zed. — Está ficando tarde. Você me encontra aqui de manhã?

— Sim — disse Max.

Max esperava que Zed se levantasse e passasse por ele pela passagem. Em vez disso, Zed virou-se para o canto e começou a andar reto em direção à parede. Max olhou para ele, confuso. Era um beco sem saída. Zed estava planejando ficar aqui, no cantinho, para passar a noite? Teria ele ficado desorientado?

Zed continuou andando.

Foi talvez um segundo antes de Zed entrar de cabeça na parede que Max abriu a boca para gritar: “Pare!”

E então ele viu o que aconteceu.

Diante de seus olhos, Max viu Zed *atravessar* a parede. Ele a atravessou como se ela nem mesmo estivesse ali... como se fosse feita de ar... como se ela simplesmente não importasse. E ele se foi. Max ficou ali, olhando fixamente para a parede, pasmo.

Um momento depois, ele ouviu a voz de Zed do outro lado da parede.

— Você estava certo, Max — disse Zed. — É possível ser livre. E amanhã vou contar a você a *minha* história.

Max sentou-se, totalmente atordoado. Ele sabia que Zed estava sorrindo. Ele teve de sorrir de volta.

— E *eu* fui o único a falar esse tempo todo — pensou Max consigo mesmo com

ar de deleite.

O LABIRINTO NO RATO

Max chegou cedo ao local do encontro deles na manhã seguinte. Não tinha dormido a noite inteira, mas se sentia mais desperto e mais vivo do que nunca. Notou que estava olhando ao longo da passagem comprida na expectativa do aparecimento de Zed. Ele teve de rir.

“Qualquer outro rato teria de caminhar por aquela passagem para vir para cá”, ele pensou. Mas Zed não. Ele não precisava fazer nada. Ele podia aparecer de qualquer lugar.

Então, ele viu Zed caminhando em direção a ele, como qualquer outro rato faria, pela passagem comprida. E ele riu novamente.

Após terem se cumprimentado e estarem sentados, Zed falou.

— Ontem, Max, antes de começar a sua história, você me falou que tudo o que ia me contar era verdade. “Mesmo o impossível.”

— É isso mesmo — concordou Max.

— Bem — disse Zed —, deixe que *eu* comece dizendo que nada do que vou lhe contar é impossível.

Max acenou positivamente com a cabeça.

Zed continuou:

— O que diria se eu contasse a você que não há diferença alguma entre o que você realizou quando saiu do labirinto e o que eu fiz ontem à noite?

— Eu diria que pode ser verdade, mas eu não vejo como isso é possível — respondeu Max.

— Max, como você saiu do labirinto? — perguntou Zed.

— Eu alcancei o topo da parede. Dei um impulso para cima e, em seguida, escalei para fora. Tive ajuda. Big estava lá para me ajudar a subir — respondeu Max.

— Tudo isso é verdade. Mas volte mais em sua história. Por que você é o único rato que já saiu do labirinto? Por que Big estava lá para ajudar *você*? Como chegou a

um ponto na sua vida em que estava tentando alcançar o topo de uma parede?

Max pensou por um momento. Em seguida, ele respondeu:

— Eu era o único tentando sair.

— Então qual, *essencialmente*, é a razão para a sua conquista?

— Minha decisão. Minha determinação. Meu *pensamento*. O pensamento de que eu escaparia.

— E todo o resto se desdobrou daí — acrescentou Zed.

— Sim.

— Você teve um pensamento, que direcionou as ações que deram forma física ao seu pensamento, à sua visão. Aconteceu o mesmo comigo. Fiz o que pensei que poderia fazer. Fiz o que decidi que era a maneira como deveria ser. Não penso sobre o labirinto, ou suas paredes, da maneira como a maioria dos outros faz. Eu e você temos isso em comum.

— Mas tem uma diferença — disse Max. — O que eu fiz foi... possível. O que você fez... fisicamente ou de qualquer maneira... não é... Isso desafia tudo o que conhecemos. Não deveria ser possível.

— Então não há diferença alguma — disse Zed. — Não há um único rato no labirinto que ache possível você conquistar o que conquistou. Isso transcende o pensamento *deles*, mas não o seu.

— Concordo. Mas ainda há uma diferença. Eu posso explicar a você como escapei do labirinto, e o fiz. Você pode me explicar e me descrever como atravessou aquela parede?

— Sim. Eu posso explicar — respondeu Zed. — Tudo o que acontece, tudo o que nós fazemos, resulta de nossos pensamentos. Pense em buscas físicas: se queremos alcançar um pedaço de queijo, nosso pensamento direciona nosso corpo para se mover em direção ao queijo. Apesar de os nossos pensamentos e o nosso corpo não serem conectados fisicamente, o corpo reage porque a mente *insiste* que é possível mover o corpo de maneiras significativas e específicas. Preste atenção a um rato recém-nascido e veja que tal convicção não é algo com o qual nascemos, mas algo que devemos cultivar por meio de reflexão e prática constantes. Acontece a mesma coisa com as nossas outras buscas, aquelas que não são físicas. Ao focarmos na resolução de um problema, não há ligação física entre a intenção de atingir o objetivo, o esforço mental que se segue e a solução final. O que nos permite ir do

problema para a análise, e desta para a solução, é a insistência da mente. Isso é o que deve ser entendido, o que deve ser percebido. A explicação para tudo isso é *esta*: não há continuidade física em lugar algum, e *tudo* resulta da insistência da mente.

Max olhou para ele com atenção, considerando as palavras.

— Não importa se *you* pensa que pode atravessar paredes — Zed continuou. — Afinal de contas, você encontrou o seu próprio caminho para escapar do labirinto. Mas deve perceber que o mesmo processo estava em jogo quando foi mais longe do que qualquer outro rato que já tenha encontrado. Você se recusou a aceitar as suposições, as regras e as restrições que os outros tinham aceitado. Foi capaz de ter o pensamento e de desenvolver a convicção de que poderia conhecer mais e fazer mais. E, assim, você conseguiu fazê-lo. Eu fiz o mesmo. Desafiei suposições. Quebrei regras. Ignorei restrições. Recusei-me a acreditar que *qualquer coisa* fosse um condicionamento. O resultado foi inevitável: o labirinto deixou de existir.

— Então... ele não existe realmente? — perguntou Max. — Para ninguém?

— Existe. Para a maioria dos ratos, ele existe. Eles se definem, e as próprias existências, tendo o labirinto como referência. Você tem dito isso a si mesmo muitas vezes. Você os tem descrito como ratos no labirinto. Essa afirmação não é falsa, mas pode induzir ao erro de forma perigosa.

— Como assim? — perguntou Max.

Zed sorriu.

— Veja, Max, o problema não é o rato estar no labirinto, mas o labirinto estar no rato.

UM RATO COMO NENHUM OUTRO

Max e Zed tinham se sentado juntos agora, em silêncio, por quase uma hora. Nenhum dos dois tinha mais o que dizer. Nenhum dos dois estava com pressa para ir embora.

Max estava pensando — sua mente estava tentando entender, captar, tudo o que Zed tinha acabado de explicar a ele. Sabia que demoraria um longo tempo até que ele pudesse *perceber*, e tornar real para si mesmo, o que estava começando a compreender. Mas a conversa o tinha deixado energizado. Ele estava feliz.

Zed também estava pensando sobre o rato incrível sentado diante dele, que tinha conseguido sair do labirinto e assumir o controle do próprio mundo. Ele tinha aprendido algo com Max, algo que nunca havia se importado em saber até então. Porém, ao saber disso agora, achou graça... Era Max, trabalhando no diário de bordo que ficava fora do labirinto, que colocava aquele pedaço fresco de queijo que ele encontrava ao lado de sua cama toda manhã.

Após algum tempo, os dois ratos se separaram. Eles se encontrariam novamente, como amigos.

Cada um continuaria a seguir o próprio caminho. E cada um seria ajudado ao longo de sua jornada, fortalecido pelo conhecimento do outro... Sabendo que, em algum lugar no labirinto, ou além dele, havia um rato como nenhum outro.

ALGUNS RATOS SÃO BIG

Era um dia como outro qualquer para Big. Levantou-se, espreguiçou-se e, em seguida, começou sua corrida matutina. Correu pelo labirinto, rapidamente, seguindo seu percurso habitual. Ele normalmente corria por uma hora e, depois, voltava sua atenção para o treinamento de força.

Big tinha usado apenas um critério quando decidiu traçar o percurso que faria durante suas corridas matutinas. Ele intencionava correr com velocidade máxima pelo labirinto e não queria o aborrecimento de precisar desviar das multidões de ratos. Seu percurso consistia nas passagens menos movimentadas do labirinto.

Mas, nesse dia, Big notou que algo tinha mudado. As passagens nas quais ele sempre estava correndo estavam lotadas. Depois que terminou sua corrida, ele refletiu sobre isso. Percebeu que a população de ratos no labirinto vinha aumentando, de forma lenta, há algum tempo. Ele tinha notado isso antes, em algumas partes do labirinto, mas nunca tinha pensado muito sobre essa tendência até então. Hoje, isso havia afetado sua corrida.

Alguma coisa tinha de ser feita a respeito disso. Big passou a tarde caminhando pelo labirinto, explorando-o integralmente. Ele prestou especial atenção às passagens mais afastadas. Após sentir que tinha visto o suficiente, ele considerou suas opções.

O percurso que ele fazia no passado ainda era um dos melhores. Algumas melhorias poderiam ser feitas, certamente, e pareceu uma boa ideia executá-las. Big se dedicou ao problema por uma hora, até ficar satisfeito por ter mapeado o melhor percurso para sua corrida. Olhou para o mapa. Estava bom, mas não excelente.

O percurso que ele tinha traçado podia funcionar por um tempo. Mas, logo, mesmo as passagens mais afastadas ficariam lotadas — não imensamente lotadas, mas o suficiente para desacelerá-lo. Isso era inaceitável.

Ele refletiu sobre a situação. Viu-se, pela primeira vez em sua vida, refletindo sobre o labirinto. Ele nunca tinha pensado nisso antes, pois era algo irrelevante. Mas,

agora, o seu design, a sua própria existência, estava atrapalhando sua busca. Ele não podia aceitar isso.

O labirinto era grande, mas não o suficiente.

O labirinto era um meio de vida, mas não o seu.

O labirinto era tudo o que ele conhecia, mas não era tudo o que ele podia imaginar.

A decisão foi feita.

Era tarde da noite. Big caminhou em direção a uma das bordas do labirinto. Quando alcançou a parede, ele a tocou suavemente. Deu um passo para trás. Em seguida, deu um impulso para frente com toda a sua força... e deu um murro em linha reta através da parede.

Big entrou pelo buraco que tinha criado e saiu do labirinto. Ele nunca retornaria para lá. O labirinto era, mais uma vez, irrelevante.

Algumas buscas são simplesmente importantes demais.

Algumas vidas não são tão facilmente contidas.

Alguns ratos são Big.

O COMEÇO

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Espero que tenham gostado da história e que ela lhes traga inspiração para reconsiderar algumas das coisas que frequentemente são tidas como certas em seus ambientes. Alguns de vocês podem ficar ansiosos para compartilhar pensamentos e reações com amigos ou membros de seus grupos de discussão. Outros podem ver o livro como uma ferramenta para estruturar debates e análises com membros de uma empresa. Esta seção do livro foi concebida para ajudar a promover a discussão e a reflexão continuadas.

Acredito que cada leitor naturalmente extraia de um livro o que lhe é mais importante. As perguntas a seguir não foram desenvolvidas a fim de guiar ou estruturar sua discussão, mas sim para dar um pontapé inicial. Sinta-se à vontade para começar com qualquer uma das perguntas, para pulá-las ou subverter a ordem delas, ou para ignorar completamente as listas.

A primeira lista de perguntas é para aqueles que desejam iniciar uma reflexão pessoal. Como Max, Zed e Big diriam para nós, a reflexão pessoal é o aspecto mais importante do crescimento e do aprendizado. Além disso, também pode ser útil para ouvir como os outros interpretaram a história e quais ensinamentos tiraram a partir dela. Eles podem ter focado em alguma coisa que você não tenha notado; você pode ter decifrado uma determinada lição que eles podem, então, vir a considerar, de modo a se beneficiarem. As outras listas de perguntas foram motivadas por essas considerações.

Quer vocês estejam sentados com um grupo de amigos, em uma sala de conferências com companheiros de trabalho ou em uma sala de aula com colegas de estudo, uma discussão sobre as aventuras de Max, Big e Zed pode permitir que vocês definam e aperfeiçoem os próprios pensamentos. Desafiar a interpretação de um

episódio entre vocês também pode resultar em conclusões novas, às quais nenhum de vocês teria chegado individualmente. Ouvir quais lições cada pessoa extraiu também pode encorajar uma maior apreciação pela variedade de perspectivas, problemas e soluções que pessoas diferentes têm encontrado em suas vidas.

QUESTÕES INDIVIDUAIS PARA REFLEXÃO

1. Descreva os traços-chave de Max, Big e Zed. Quais características são as mais impressionantes? Quais seriam as mais úteis para você, caso as cultivasse?
2. Quem você mais gostaria de ter como patrão: Max, Big ou Zed? Quem você preferiria ter como colega ou como subordinado? E como amigo? Por quê?
3. Você consegue se lembrar de um momento em que tenha atravessado uma parede quando ninguém mais achou que fosse possível? Consegue lembrar de um momento em que tenha escapado de um labirinto quando ninguém mais sequer havia pensado em fazer isso? Se sim, como você fez isso? Em caso negativo, o que o impediu de fazê-lo?
4. Quais são alguns dos labirintos nos quais você se encontra hoje? Eles são escolhas suas? Você gostaria de escapar deles? Como você pode fazer isso de um modo positivo e produtivo?
5. No capítulo intitulado “Big”, o que Big quer dizer com: “Esse não é o jogo que estou jogando?” Qual jogo Big está jogando?
6. Qual jogo você está jogando? É o jogo certo para você?
7. Se você contasse a Max sobre sua vida, qual conselho ele lhe daria?
8. Se você relatasse a Zed suas maiores preocupações ou seus maiores medos, o que ele falaria?
9. Há labirintos que você tenha criado para outras pessoas? Há pessoas em sua vida que estão buscando caminhos e perseguindo objetivos que são criação sua e não delas? Isso é justo ou razoável? Se sim, por quê? Em caso negativo, o que você ou elas devem fazer de diferente?
10. Quem, em sua vida, mais se beneficiaria ao ouvir falar de Max, Big e Zed? Por quê?

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

EM GRUPOS E CLUBES DO LIVRO

1. Quais são alguns dos labirintos nos quais você ou pessoas com as quais você se preocupa parecem estar correndo? Como você descreveria esses labirintos? Quem os projetou? O que mantém as pessoas correndo? Elas se beneficiariam com uma fuga?
2. No capítulo intitulado “O labirinto no rato”, o que Zed quer dizer com: “Veja, Max, o problema não é o rato estar no labirinto, mas o labirinto estar no rato?” Você acha que isso é verdade? Se sim, como isso acontece? Você consegue pensar em labirintos que as pessoas acreditam ser externos, mas que, na verdade, são internos? Como podemos escapar deles?
3. Max, Big e Zed escapam do labirinto, cada um deles de uma maneira única. Quais características cada rato representa? O que podemos aprender a partir do enfoque que cada um desses ratos adotou?
4. Você acha que Max poderia ter escapado do labirinto sem a ajuda de Big?
5. Você, ou alguém que conheça, alguma vez atravessou uma parede? Como? O que é necessário? Por que nem todo mundo consegue fazer isso?
6. O que você acha da explicação de Zed sobre suas habilidades? Isso faz sentido para você? Você acredita no que Zed acredita?
7. Por que Zed não atravessa paredes o tempo todo?
8. Você acha que outros ratos vão escapar do labirinto, ou isso não é possível para todos? Por quê?
9. Por que Max volta ao labirinto depois de tudo o que ele aprendeu?
10. Com o que você mais concorda e com o que mais discorda em relação à mensagem do livro?

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO NA SUA EMPRESA (OU EM EQUIPE)

1. Se Max fosse analisar sua empresa, o que ele diria? Qual conselho daria?
2. Se Zed fosse solicitado para avaliar as suposições em sua empresa — aquelas coisas que são tidas como certas —, qual seria a avaliação dele? Qual conselho ele daria?
3. Por que tantos dos outros ratos no labirinto estavam desconfortáveis com as questões levantadas por Max e Zed? Claramente, muitos desses ratos tinham superado o medo da mudança. Qual foi o medo que permaneceu?
4. Como você descreveria os pontos fortes de Max, Big e Zed? Quais desses pontos fortes são predominantes em sua empresa? Quais deles são pouco representados? Como tais pontos fortes podem ser cultivados?
5. Quais são os labirintos que existem dentro de sua empresa ou no ambiente de trabalho? Quem os projetou? Por que eles persistem? Quais são os objetivos tidos como certos (aqueles que equivalem à busca do queijo) que valeria a pena reconsiderar?
6. O que, precisamente, impede as mudanças em sua empresa? Há coisas que podem ou devem ser mudadas imediatamente? Há coisas que não podem ser mudadas no curto prazo, mas que podem e devem ser mudadas ao longo do tempo? Há medidas que precisem ser tomadas para assegurar uma mudança positiva no futuro?
7. Pessoas com características como aquelas de Max, Big ou Zed seriam bem-sucedidas em sua empresa? Se sim, por quê? Em caso negativo, por que não?
8. Max, Big e Zed dariam bons líderes? Se sim, por que parece que ninguém os está seguindo?
9. Quais qualidades de liderança, se houver, você vê em Max, Big e Zed? Quais são as mais difíceis de se adquirir?

10. Quais seriam as perguntas “ridículas” feitas em sua empresa, equivalentes a “Por que existe um labirinto?”? Perguntas “ridículas” podem ser feitas com segurança e analisadas de forma séria em sua empresa? Sua empresa poderia se beneficiar fazendo essas perguntas com mais frequência?

UMA NOTA AOS EDUCADORES

Como muitos de vocês, adoro ensinar e estou constantemente buscando melhores caminhos para fazer uma diferença positiva na vida dos estudantes. Seria fácil se o objetivo fosse simplesmente fornecer os fatos e as conclusões, ou apresentar as estratégias e as estruturas. Para muitos de nós, é igualmente importante — talvez até mais importante — motivar análises mais profundas, inspirar maiores reflexões e dotar os estudantes de hábitos mentais que permitam que eles continuem aprendendo e se desenvolvendo quando deixam a sala de aula. Minha esperança é que este livro ajude em nossos esforços para realizar algumas dessas tarefas mais difíceis. Esse é o objetivo. Agora, duas considerações práticas:

Primeira: quais estudantes se beneficiariam com a leitura deste livro? Em minhas discussões com estudantes e educadores, tenho ouvido dois tipos de resposta. Um grupo me informa que cursos nos campos de liderança, comportamento organizacional, poder e política, empreendedorismo e estratégia, são os que têm maior probabilidade de se beneficiarem com uma discussão inspirada por este livro. Um outro grupo me relata que alguns dos maiores erros cometidos por estudantes em suas vidas estão relacionados às áreas profissionais que eles escolhem e aos empregos que buscam; e que muitas dessas escolhas refletem pressões e expectativas externas, em vez de uma avaliação criteriosa por parte do estudante sobre os próprios objetivos e as próprias paixões. Infelizmente, muitos estudantes vão passar alguns anos — e outros a vida inteira — buscando sonhos que não são os seus. Este livro pode ser útil para encorajar estudantes a enfrentar essas questões antes de sua jornada.

Segunda: estou ciente do custo da introdução de um material novo em um curso ou um programa. Precisamos descobrir onde este material pode ser aplicado e como desenvolver um plano de aula. A esse respeito, meu conselho é confiar nos alunos. Apesar de existirem questões para discussão no livro, muitas das quais podem ser usadas para iniciar e guiar conversas em sala de aula, este é o típico caso em que *menos*

ensinamento resulta em mais aprendizado. Após o livro ser adotado, serão os alunos que farão boa parte do trabalho. Pela minha experiência, são essas as aulas de que os alunos mais se lembram.

UMA NOTA AOS GERENTES E EXECUTIVOS

Durante a última década, ensinei a aproximadamente dez mil proprietários de empresas, executivos e gerentes. Grande parte desses ensinamentos aconteceu na Harvard Business School, onde lecionei tanto em cursos de MBA como em cursos de formação de executivos. Uma grande parte do ensino também aconteceu *in company*, durante visitas de treinamento e consultoria a empresas no mundo inteiro, em quase todos os ramos de atividades. Apesar de grande parte do meu ensinamento e da minha consultoria ter se concentrado em negociações e tomadas de decisões estratégicas, tive também a oportunidade de me envolver em discussões profundas sobre uma vasta gama de problemas que gerentes e executivos enfrentam muitas vezes por dia:

- ✦ Como podemos inspirar nossos empregados?
- ✦ Como devemos estruturar incentivos?
- ✦ Como criamos uma cultura de inovação?
- ✦ Como podemos recrutar os melhores talentos?
- ✦ Como podemos desenvolver os melhores líderes?
- ✦ Como podemos nos diferenciar em nosso ramo de atividade e aos olhos dos clientes?
- ✦ Como podemos exercer maior controle em um ambiente em que ficamos frequentemente à mercê das forças econômicas e competitivas que estão além do nosso controle?
- ✦ Qual tipo de estrutura organizacional é mais adequado para os objetivos que estamos buscando?
- ✦ Estamos focando nos objetivos errados?

Espero que este livro ajude você a identificar algumas dessas perguntas e preocupações. A grande maioria dos gerentes e executivos com os quais trabalhei é

esperta e trabalha duro, tem boas intenções e, ainda assim, continua a lutar com esses tipos de problema. A razão para tal é que inteligência, esforço e determinação são necessários, mas não suficientes. Também precisamos voltar atrás e desafiar nossas suposições, para ver o velho de novas formas, para tentar trabalhar não apenas mais duro, mas também de modo diferente e, acima de tudo, para criar um ambiente onde as pessoas estejam constantemente perguntando *por quê* e *por que não?*. Espero que este livro ajude você e seus colegas a criarem um ambiente assim em sua empresa.

PERGUNTAS PARA O AUTOR

1. *O que vai acontecer com Max, Big e Zed?*

Não se sabe o fim desses três ratos. Há algumas poucas coisas que posso dizer sobre o que acontece em seguida: as aventuras de Max, Big e Zed continuam do lado de fora do labirinto, mas há também outros labirintos para visitar. Suas vidas se cruzam novamente e de formas mais interessantes. Novos personagens entram na história, e a trama se complica.

2. *O que inspirou você a criar esses três personagens?*

A história começa com Max, que nasceu quase imediatamente após eu ter lido *Quem mexeu no meu queijo?* pela primeira vez. Ele veio para personificar minha resposta intelectual e afetiva ao livro. É claro que a história dele não poderia ser escrita até que ele tivesse crescido um pouco, ou seja, até que a resposta intelectual e afetiva pudesse amadurecer. Quando Max estava com idade suficiente para começar a causar algum problema, ele encontrou Zed e Big. Esses dois sempre estiveram ali, no labirinto, por assim dizer, mas suas histórias eram mais difíceis de articular. Foi preciso que Max chegasse para reunir tudo e dar início aos diálogos necessários. Cada um deles tornou-se indispensável para mim muito rapidamente, porque descobri que esta era uma história, e não três. A história de Max estava incompleta, da mesma forma que as respostas intelectuais e afetivas a uma situação estão muitas vezes incompletas.

3. *Qual personagem é o seu favorito?*

Ao pensar sobre isso em termos gerais, responder esta pergunta é um pouco como escolher entre seus filhos; você ama a todos igualmente. Por outro lado, ao ler a história em si, verifico que o personagem com o qual eu mais me impressiono varia, dependendo do que estou passando em minha vida ou de sobre o que estou pensando naquele momento.

4. *Qual personagem é o mais difícil de descrever?*

Zed (mas às vezes é o Big).

AGRADECIMENTOS

Sou grato a muitas pessoas, muitas das quais influenciaram a elaboração deste livro.

Na Universidade de Harvard, estou cercado por colegas que inspiram excelência. Tenho a felicidade de trabalhar em um ambiente e uma cultura que encorajam não apenas o desenvolvimento de novas ideias, mas também a transformação de ideias em ação.

Fui apresentado ao meu editor, Berrett-Koehler, por dois ex-alunos, Ethan Willis e Randy Garn. Obrigado, Ethan e Randy, por desencadear o processo que resultou na publicação deste livro. Na Berrett-Koehler, tive o prazer de trabalhar com uma equipe incrível de profissionais. Sou especialmente grato a Steve Piersanti por seu entusiasmo inicial (e sempre crescente) pelo que eu havia escrito, e por seus grandes ensinamentos em tudo relacionado ao negócio de livros. Agradeço também a Jeevan Sivasubramaniam, Kristen Frantz, Dianne Platner, Maria Jesus Aguilo e às muitas outras pessoas na B-K que contribuíram bastante com tempo, energia e experiência para este projeto.

Gostaria também de agradecer aos vários professores incríveis que tive em minha vida. Aprendi muito mais do que poderia esperar a cada vez que entrava na aula de teatro do Sr. Leider, quando eu estava no colégio; na escola do Sifu Brown de artes marciais, quando recém-formado na faculdade; e no escritório do professor Murnighan, como um jovem acadêmico da Kellogg School of Management. A esses, e aos muitos outros grandes professores que encontrei, sou eternamente grato.

Por fim, e acima de tudo, quero agradecer à minha família. Meus pais, Chander e Sudesh Malhotra, que demonstraram para mim o valor de se traçar um caminho próprio na vida e, muito mais importante, que encorajaram todas as minhas ideias, minhas ambições e meus empreendimentos; meu irmão, Manu Malhotra, que já atravessou tantas paredes em sua vida e que me faz imaginar se ele percebe que elas existem; minha esposa, Shikha, que não apenas me dá força e apoio para procurar o

que está além do labirinto, mas também ajuda a derrubar as paredes que tenho dificuldades para escalar; e meus filhos também merecem muito do crédito pelo meu trabalho; olhar para eles me faz querer resolver grandes problemas.

Acompanhe Deepak no Twitter em
www.Twitter.com/Prof_Malhotra

Visite o site oficial de Deepak em
www.DeepakMalhotra.com

Este e-book foi desenvolvido em formato ePub pela Distribuidora Record de Serviços de Imprensa S. A.

Eu mexi no seu queijo

Sobre o livro

- http://www.record.com.br/livro_sinopse.asp?id_livro=26182

Livros do autor

- http://www.record.com.br/autor_livros.asp?id_autor=6519

Página do livro no Skoob

- <http://www.skoob.com.br/livro/241328-eu-mexi-no-seu-queijo>

Site do autor

- <http://www.deepakmalhotra.com/>

Twitter do autor

- http://twitter.com/prof_malhotra/

Vídeo com discurso do autor (A primeira parte de seis)

- <http://www.youtube.com/watch?v=gfARxr6r1HI&feature=plcp>

Comparação do livro Eu mexi no seu queijo com o livro Quem mexeu no meu queijo?

- <http://malucomg.wordpress.com/2012/07/19/mexa-seu-queijo-controle-o-seu-destino-ou-alguem-o-controlara/>

Vídeo que explica a história contada no livro Quem mexeu no meu queijo?

- <http://www.videolog.tv/video.php?id=680412>

Sobre o livro Quem mexeu no meu queijo?

- http://www.record.com.br/livro_sinopse.asp?id_livro=13